

PERAN *ENTREPRENEURIAL LEADER* DALAM MEWUJUDKAN HUBUNGAN INDUSTRIAL PADA CV BOROBUDUR SILVER YOGYAKARTA

Sherly Wijayanti dan Eddy M. Sutanto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: sherly_10005@yahoo.com; esutanto@peter.petra.ac.id

Abstrak— Perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis saat ini semakin kompleks dan kompetitif. Peran *entrepreneurial leader* diperlukan dalam upaya mencapai tujuan suatu organisasi, memberi pengaruh dalam perubahan dan pengambilan keputusan perusahaan. Dalam membangun hubungan industrial antara manajemen perusahaan dan pekerja, pemimpin harus dapat membawa perusahaannya ke arah yang lebih baik untuk bertahan dalam lingkungan yang kompetitif. Penelitian ini akan membahas bagaimana peran pemimpin perusahaan dalam mewujudkan hubungan industrial yang harmonis hingga dapat menjadikan CV Borobudur Silver berkembang sampai sekarang ini. Pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan pengamatan. Penentuan informan menggunakan *purposive sampling*. Uji keabsahan data dengan menggunakan triangulasi sumber yaitu membandingkan hasil wawancara dan pengamatan. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa pemimpin CV Borobudur Silver memiliki peran *director*, *navigator*, *caretaker*, *coach* dan *interpreter*. Peran pemimpin CV Borobudur Silver dapat memberi kontribusi dan dampak perusahaan untuk mewujudkan hubungan industrial yang harmonis. Sumber daya yang dimiliki dipadukan dengan baik dan cermat untuk mengoptimalkan tujuan perusahaan dan hubungan industrial yang harmonis sudah terjalin pada perusahaan.

Kata Kunci—Peran Pemimpin, Hubungan Industrial, *Entrepreneurial Leader*

I. PENDAHULUAN

Perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis saat ini semakin kompleks dan kompetitif. Hal tersebut perlu dukungan *entrepreneurial leader* yang tangguh dalam perusahaan dan diharapkan lebih responsif menghadapi perubahan lingkungan. Peran *entrepreneurial leader* saat ini menjadi topik yang ramai diperbincangkan dalam organisasi. Menurut Arjanti (2012), kebanyakan wanita hanya menduduki posisi bawah dalam organisasi. Semakin tinggi posisi dalam organisasi, maka semakin sedikit wanita yang menjabatnya. Sangat sedikit wanita yang beruntung bisa mendapatkan kesempatan untuk mendaki ke posisi puncak organisasi dan menjadi sukses (para. 3). Sukses tidaknya suatu organisasi bergantung kepada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dengan mengajak dan menyakinkan mereka untuk berpartisipasi.

Pria dan wanita memiliki akses yang sama dalam mencapai sebuah peran dalam kepemimpinan. Menurut Israel (1985), sosok pemimpin wanita yang berhasil adalah Estee Lauder. Ia merintis usaha sejak 1947 dan melampaui pengusaha kosmetik mapan lainnya seperti Florence Nightingale Graham pemilik perusahaan Elizabeth Arden, Chaja Rubinstein pemilik perusahaan Helena Rubinstein dan Charles Revson pemilik perusahaan Revlon, bahkan akhirnya Estee Lauder tercatat sebagai perusahaan kosmetik milik pribadi terbesar di dunia (dalam Wibisono, 2006, p.

172). Peran *entrepreneurial leader* dalam upaya mencapai tujuan suatu organisasi memberi pengaruh dalam perubahan dan pengambilan keputusan perusahaan.

Dalam membangun hubungan industrial antara manajemen perusahaan dan pekerja, pemimpin harus dapat membawa perusahaannya ke arah yang lebih baik untuk bertahan dalam lingkungan yang kompetitif. *Entrepreneurial leader* sering mengalami benturan kepentingan atau perselisihan dalam hubungan industrial. Perselisihan tersebut sangat merugikan kedua belah pihak, pekerja menuntut kesejahteraan yang layak dan pengusaha keberatan akan hal tersebut. Apabila kesejahteraan karyawan meningkat, maka biaya operasional perusahaan membengkak (Meryana, 2013).

CV Borobudur Silver Yogyakarta bergerak dalam industri perak sebagai *manufacturer* dan *exporter*. Produknya diekspor ke beberapa negara seperti Amerika, Jepang, Australia, Inggris dan negara Eropa lainnya. Seringkali perusahaan dihadapkan pada permasalahan karyawan yang beragam, misalnya karyawan sering kali tidak memberikan hasil yang sesuai dengan kewajiban yang ada karena santai dalam bekerja dan pemutusan hubungan kerja pernah dilakukan oleh pemilik terhadap karyawan yang lalai dalam menggunakan jam kerja untuk kepentingan pribadi akibat hal tersebut karyawan tidak terima hingga akhirnya perusahaan dilaporkan kepada Departemen Tenaga Kerja. Peran *entrepreneurial leader* sangat diperlukan guna memberi dampak positif bagi hubungan industrial baik dalam lingkungan *internal* dan *eksternal* perusahaan agar tercipta hubungan kerja yang harmonis. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan hubungan industrial pada CV Borobudur Silver dan peran *entrepreneurial leader* dalam mewujudkan hubungan industrial pada CV Borobudur Silver Yogyakarta.

II. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh obyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, serta pada suatu konteks khusus dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2010). Menurut Nazir (2005), metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu subyek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.

2. Subyek Dan Obyek Penelitian

Subyek penelitian adalah CV Borobudur Silver Yogyakarta yang berlokasi di Jalan Menteri Supeno 41, Yogyakarta. Perusahaan ini bergerak dalam industri perak

sebagai *manufacturer* dan *exporter*. Dalam penelitian ini, yang menjadi obyek penelitian adalah Peran *Entrepreneurial Leader* dalam Mewujudkan Hubungan Industrial pada CV Borobudur Silver Yogyakarta.

3. Sumber Data

Sumber data yang digunakan melalui data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari subyek penelitian dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan (Purhantara, 2010). Data primer diperoleh melalui hasil wawancara dan pengamatan, sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian yang dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data (Kuncoro, 2009). Data sekunder berupa dokumen sejarah atau latar belakang perusahaan, struktur organisasi, serta data program jaminan sosial tenaga kerja.

4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan pengamatan. Wawancara adalah proses percakapan dengan maksud untuk menggambarkan atau memperoleh informasi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan dan sebagainya yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan kepada orang lain yang diwawancarai (Purhantara, 2010). Sedangkan Pengamatan adalah proses pengambilan data oleh peneliti dalam penelitian. Peneliti berperan sebagai pengamat penuh. Artinya peneliti hanya melakukan pengamatan saja tanpa berpartisipasi dalam kegiatan yang diamati (Sedarmayanti & Hidayat, 2011). wawancara dilakukan kepada pemimpin, *silver manager*, karyawan departemen keuangan dan karyawan departemen produksi. Pengamatan dilakukan pada hubungan industrial dan peran pemimpin.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut deskripsi pembahasan hubungan industrial yang diterapkan di CV Borobudur Silver Yogyakarta adalah sebagai berikut :

1. Jaminan Sosial

Pemimpin perusahaan menyediakan program jaminan sosial didasarkan pada kesadaran bahwa karyawan merupakan aset terbesar dalam perusahaan. Karyawan merupakan rekan kerja yang berhak menerima perlindungan dan perlakuan yang sewajarnya. Karyawan industri perak CV Borobudur Silver telah mengikuti program jaminan sosial. Dua Puluh Sembilan (29) karyawan industri perak CV Borobudur Silver mengikuti program jaminan sosial dan wajib membayar iuran yang telah ditetapkan yaitu sebesar sepuluh persen (10%). Dua persen (2%) merupakan iuran yang wajib yang dibayar oleh karyawan yang mengikuti program ini dengan cara memotong langsung dari upah pokok yang diberikan, sedangkan delapan persen (8%) sisanya dibayarkan oleh perusahaan. Hal ini dilakukan untuk membantu para karyawan dalam membayar, sehingga para karyawan tidak merasa terbebani dalam mengikuti program jaminan sosial melainkan merasakan manfaat setelah mengikuti program ini. Program jaminan sosial sudah mencakup keseluruhan terdiri dari kecelakaan, kesehatan, kematian dan tunjangan hari tua. Keanggotaan program jaminan sosial dapat dibawa ke tempat kerja di lain tempat, apabila karyawan CV Borobudur Silver mengundurkan diri dari perusahaan. Program jaminan sosial yang telah

disediakan diharapkan dapat membantu karyawan yang bekerja di CV Borobudur Silver, walaupun ada beberapa karyawan yang tidak mengikuti program ini, dikarenakan mengikuti asuransi di desanya masing-masing.

2. Masalah Organisasi Pekerja

Bentuk permasalahan organisasi pekerja pada CV Borobudur Silver yang sering terjadi dan berakibat merugikan perusahaan adalah permasalahan pada karyawan itu sendiri. Mereka tidak jujur dalam bertindak terhadap atasan. Namun, perusahaan cukup memberikan dampak besar dalam memberikan solusi untuk penyelesaian masalah organisasi pekerja. Solusi penyelesaian dengan memberi teguran, peringatan satu dan dua. Jika tetap terulang permasalahan yang sama pemutusan hubungan kerja akan dilakukan. Pemimpin perusahaan pernah melakukan pemutusan hubungan kerja kepada salah satu karyawan, karena karyawan tersebut tidak bekerja dengan baik. Dalam jam kerja karyawan yang seharusnya bekerja untuk perusahaan, tetapi berjualan barang jualannya sendiri. Permasalahan organisasi pekerja juga dapat diselesaikan dengan melakukan kerjasama. Pihak manajemen sendiri tidak menutup kemungkinan dan tertarik jika ada kesempatan untuk melakukan kerjasama antar karyawan dan manajemen. Apabila keputusan akhirnya berdampak positif dan menguntungkan kedua belah pihak, kerjasama memungkinkan untuk dilakukan. Kerjasama yang mungkin dapat terjalin akan dikomunikasikan melalui informasi apa yang akan terjadi dan yang sudah terjadi, sehingga karyawan mengetahui adanya kesempatan yang dapat digunakan untuk melakukan kerjasama dengan manajemen perusahaan. Upaya yang dilakukan oleh pihak manajemen kepada karyawan dalam masalah organisasi pekerja adalah dengan cara menjaga komunikasi. Komunikasi yang intensif dan dijaga dengan baik akan menghasilkan solusi untuk semua permasalahan. Selain komunikasi, diadakan rapat bulanan sebagai sarana untuk menyelesaikan permasalahan karyawan maupun manajemen.

3. Penyelesaian Keluh-Kesah

Permasalahan ataupun keluhan-kesah yang terjadi di dalam perusahaan khususnya antara karyawan dan manajemen perlu adanya penyelesaian. Pemimpin menyelesaikan permasalahan yang terjadi dalam perusahaan dengan membicarakan baik-baik permasalahan apa yang terjadi dan memanggil pihak yang bersangkutan untuk dirundingkan. Cara penyelesaian yang dimaksud adalah siapa yang bersalah siap bertanggung jawab atas segala kerugian yang telah dihasilkan dengan didukung oleh bukti-bukti yang jelas. Apabila cara tersebut tidak dapat menyelesaikan permasalahan atau keluhan-kesah, maka perusahaan akan menunjuk lembaga masyarakat seperti polisi atau lembaga tenaga kerja, sehingga permasalahan jelas dan dapat diselesaikan. Karyawan memiliki kesempatan mengemukakan pendapat untuk menyalurkan keluhan-kesah yang dialami dalam bekerja. Pengambilan keputusan perlu adanya kejelasan. Hal tersebut dilakukan untuk mengantisipasi apabila karyawan mengambil keputusan sendiri. Pengambilan keputusan dilakukan dengan melaporkan terlebih dahulu kepada kepala bagian kemudian pemimpin. Karyawan merupakan teman atau rekan kerja yang memiliki porsi cukup besar dalam pengambilan keputusan, yaitu sekitar empat puluh persen (40%). Karyawan yang mengambil keputusan sendiri tanpa adanya

perintah akan diselesaikan dengan cara evaluasi, apakah keputusan tersebut berdampak atau tidak.

4. Sikap atau Perilaku satu dengan yang lain

Sikap atau perilaku satu dengan yang lain di dalam perusahaan cukup baik walaupun tidak terlepas dari permasalahan. Karyawan sering melakukan berbagi pengalaman antar sesama dan juga kepada pemimpin untuk menciptakan rasa kekeluargaan. Hubungan yang baik terjalin dengan menciptakan lingkungan yang kondusif dengan interaksi yang rutin. Dalam menghadapi sikap atau perilaku karyawan dalam perusahaan pemimpin membangun komunikasi, gotong royong dan memberi masukan, sehingga karyawan dapat menentukan apa yang terbaik bagi pekerjaannya.

5. Membina Keserasian

Keserasian pada CV Borobudur Silver dibangun dengan menciptakan komunikasi yang efektif, sehingga tidak terjadi kesalahan dalam informasi. Laporan yang dibuat dapat dipertanggungjawabkan. Keserasian juga dibangun dengan cara bagaimana pemimpin atau manajemen perusahaan memandang para karyawannya. Karyawan adalah teman kerja dan anggota keluarga. Inspirasi, dorongan dan pendampingan dalam bekerja selalu diberikan, sehingga karyawan diharapkan tetap memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Nilai organisasi yang diterapkan untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis dengan menjaga keserasian di antara setiap karyawan maupun pihak manajemen dengan karyawan adalah menjunjung tinggi keterbukaan di dalam setiap aspek baik itu permasalahan bekerja sampai informasi keuangan perusahaan. Komunikasi yang dibangun dengan baik pasti akan dapat menyelesaikan setiap kesalahpahaman di antara karyawan. Etika kerja diterapkan untuk menghargai satu sama lainnya. Keserasian dalam perusahaan dapat dilihat karyawan yang merasa nyaman dan sangat puas dalam bekerja. Nilai-nilai organisasi yang dibangun perusahaan menjadi tolak ukur karyawan dalam bekerja pada perusahaan.

6. Peraturan dan Persyaratan Kerja

Peraturan dan persyaratan kerja perlu disampaikan ketika karyawan pertama kali diterima bekerja dalam perusahaan. Hal tersebut perlu dilakukan agar karyawan mengetahui aturan main dan batasan yang dimiliki perusahaan, sehingga tidak ada karyawan yang bertindak di luar batas. Peraturan dan persyaratan kerja yang ditetapkan berlaku bagi semua yang bekerja di dalam CV Borobudur Silver termasuk pemimpin. Peraturan dan persyaratan kerja dibuat secara tertulis maupun tidak tertulis berdasarkan sistem yang telah ditetapkan. Misalnya peraturan tidak mencuri atau telat dalam bekerja. Peraturan dan persyaratan kerja bersifat wajib dan harus dilakukan. Jika terjadi pelanggaran, akan dibicarakan terlebih dahulu.

7. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

CV Borobudur Silver dalam melakukan kegiatan operasional mengutamakan keselamatan dan kesehatan para pekerja. Perusahaan selalu menyediakan peralatan bekerja. Hal tersebut dilakukan untuk mencegah terjadinya resiko yang besar jika menggunakan peralatan dari luar. Peralatan kesehatan kerja yang disediakan adalah masker yang digunakan untuk menutup hidung dari debu yang mungkin dihasilkan dalam proses pembuatan perhiasan perak. Adanya petunjuk teknis untuk mencegah terjadinya proses pembuatan yang tidak sesuai prosedur dan menimbulkan kecelakaan dalam bekerja. Apabila karyawan mengikuti

petunjuk teknis yang ada akan meminimalisir resiko saat bekerja. Karyawan dibagi per divisi untuk memudahkan mereka dalam bekerja. Mereka tahu teknik atau prosedur mana yang harus dilaksanakan dalam bekerja. Arahan pemimpin tidak lepas untuk mencegah terjadinya hal-hal yang dapat membahayakan karyawan dalam bekerja. Fasilitas lain yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah alat bergerigi untuk membuat perak, tabung tabung pemadam kebakaran dan sarung tangan. Hal tersebut diatur dalam pasal 86 ayat 1 UU No. 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan. Ayat 1 point (a) menyebutkan bahwa setiap pekerja/buruh mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas keselamatan dan kesehatan pekerja, sehingga dalam penerapannya CV Borobudur silver telah mengawasi pekerjaan para karyawan dan menyediakan instrumen keselamatan dan kesehatan kerja bagi karyawan.

8. Pengupahan

Pengupahan adalah salah satu kewajiban yang harus dilakukan oleh perusahaan kepada karyawannya. Pengupahan CV Borobudur Silver dilakukan dengan beberapa pilihan yaitu upah bulanan atau upah harian, tergantung kesepakatan yang dibuat dengan karyawan. Pengupahan tidak akan pernah lepas dari tuntutan kenaikan upah yang lebih besar. Perlu adanya sikap untuk menanggapi hal tersebut. Apabila karyawan menuntut upah yang lebih besar, akan dilihat dari produksi atau perilaku dalam bekerja. Kriteria yang digunakan untuk menentukan tinggi rendahnya upah karyawan adalah jabatan yang dimiliki, pendidikan terakhir yang ditempuh, produktivitas, loyalitas atau lama tidaknya bekerja, dan cara bekerja mereka. Upah minimum yang diberikan perusahaan kepada karyawan adalah sesuai standar rata-rata Upah Minimum Regional (UMR) Daerah Istimewa Yogyakarta. Sesuai dengan UU No 13 tahun 2003 pasal 89 ayat 1 yang menyebutkan upah minimum sebagaimana yang dimaksud dalam Pasal 88 ayat (3) terdiri atas: (a) upah minimum berdasarkan wilayah provinsi atau kabupaten/kota; (b) upah minimum berdasarkan sektor pada wilayah provinsi atau kabupaten/kota. Tidak ada upah tambahan yang diberikan untuk bekerja lembur di CV Borobudur Silver, hanya saja imbalan lain tetap diberikan untuk karyawan antara lain insentif dan bonus. Secara sistem lima persen (5%) dari total omset yang didapatkan, sehingga karyawan akan termotivasi dalam bekerja bukan hanya upah saja yang diterima tiap bulan, tetapi juga ada bonus atau insentif yang diterima untuk menambah penghasilan sehari-hari.

9. Jam Kerja

Lama bekerja dalam perusahaan adalah dari jam delapan pagi hingga jam lima sore. Sembilan (9) jam dalam sehari termasuk satu (1) jam istirahat yang dapat digunakan untuk makan siang. Sesuai dengan UU No. 13 tahun 2003 pasal 77 ayat 1 mengatakan bahwa tujuh (7) jam untuk enam (6) hari kerja atau delapan (8) jam untuk lima (5) hari kerja dalam satu (1) minggu. CV Borobudur Silver belum menerapkan jam kerja sesuai dengan peraturan pemerintah. Perusahaan kiranya dapat mengatur ulang jam kerja perusahaan sesuai dengan peraturan pemerintah. Selain jam kerja, perusahaan memberikan waktu satu (1) jam yang dapat digunakan untuk makan siang atau beristirahat. Sesuai dengan UU No 13 tahun 2003 pasal 79 ayat 2 point (a) yang menyebutkan istirahat antara jam kerja, sekurang-kurangnya setengah jam setelah bekerja. Dalam hal ini CV Borobudur Silver telah

melaksanakan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah dengan memberikan jam istirahat lebih dari yang ditetapkan. Apabila ada karyawan yang terlambat masuk kerja, toleransi diberikan sebanyak tiga kali (3x) dalam satu bulan dengan keterlambatan lima belas (15) menit. Karyawan yang tidak masuk kerja tidak akan dihitung jam kerja dan jika setelah dua (2) hari tidak ada pemberitahuan akan langsung dipotong sebesar lima persen (5%) dari total upah pokok yang diterima. Karyawan dapat mengambil cuti setiap tahunnya sebanyak dua belas (12) hari sesuai dengan peraturan pemerintah.

10. Organisasi Pengusaha

Pemimpin CV Borobudur Silver belum mengikuti organisasi pengusaha. Keinginan serta dorongan masih ada untuk mengikuti organisasi tersebut, tetapi karena adanya prosedur yang sulit pemimpin tidak dapat mengikuti organisasi pengusaha tersebut. Pemimpin mengatakan saat perusahaan dapat ikut serta dalam organisasi pengusaha beliau bisa mendapatkan keringanan untuk membeli pasokan bahan baku, serta melihat potensi atau pangsa pasar untuk memperluas bisnis perak. Pemimpin juga memperoleh informasi ekspor atau impor bahan baku. Perusahaan dapat berjaga-jaga apabila suatu hari muncul permasalahan antara karyawan dengan perusahaan.

Berikut pembahasan peran *entrepreneurial leader* dalam mewujudkan hubungan industrial CV Borobudur Silver Yogyakarta

1. Peran Director

Peran *director* dijalankan pemimpin dalam hubungan industrial ruang lingkup jaminan sosial, penyelesaian keluhan-kesah, peraturan dan persyaratan kerja dan keselamatan dan kesehatan kerja nampak dalam kemampuannya untuk menyediakan program jaminan sosial dalam perusahaan dan memberi arahan kepada seluruh karyawan untuk mengikuti. Pemimpin juga menghasilkan perubahan kesejahteraan karyawan seperti dapat membantu memenuhi kebutuhan sehari-hari setelah mengikuti program jaminan sosial. Pemimpin dapat mengendalikan permasalahan internal perusahaan seperti perbedaan pendapat atau perselisihan antar karyawan dengan cara merundingkan dan mendiskusikan permasalahan yang terjadi. Saat terjadi masalah pemimpin bertindak sebagai mediator. Peraturan dan persyaratan kerja wajib untuk dilaksanakan oleh setiap karyawan dan pemimpin. Ibu Selly selalu memantau dan mengawasi apakah karyawan benar-benar melaksanakan tugas yang diberikan. Pemimpin memberikan petunjuk teknis dalam bekerja. Peran pemimpin sebagai *director* memiliki kemampuan untuk menyajikan, menerapkan dan mengendalikan visi dan misi yang menggambarkan target suatu organisasi yang akan dicapai. Pemimpin juga memiliki kemampuan untuk memberi arahan seluruh sumber daya, serta menghasilkan perubahan dalam kelangsungan hidup dan kesejahteraan organisasi.

2. Peran Navigator

Peran *navigator* dijalankan pemimpin dalam hubungan industrial ruang lingkup permasalahan organisasi pekerja, peraturan dan persyaratan kerja dan jam kerja nampak pada kemampuannya untuk mengantisipasi tindakan di luar kendali manajemen dengan cara memberi teguran dan diikuti peringatan satu dan dua. Apabila tidak ada perubahan, maka akan dilakukan pemutusan hubungan kerja. Peraturan dan persyaratan kerja yang dibuat oleh

perusahaan dan pemimpin bertujuan untuk mengawasi dan mengantisipasi tingkah laku karyawan. Pemimpin menggunakan beberapa cara dan pendekatan untuk karyawan supaya tidak terjadi keterlambatan masuk kerja dengan menetapkan jam kerja dan toleransi keterlambatan. Peran pemimpin sebagai *navigator* memiliki kemampuan untuk mengawasi dan mengantisipasi tindakan di luar kendali manajemen seperti lingkungan yang kurang terkendali, sehingga perusahaan tetap bergerak ke arah yang dituju.

3. Peran Caretaker

Peran *caretaker* dijalankan pemimpin dalam hubungan industrial ruang lingkup penyelesaian keluhan-kesah, sikap atau perilaku satu dengan yang lain nampak pada kemampuannya untuk membicarakan permasalahan yang terjadi dengan baik-baik dan memanggil yang bersangkutan, serta merundingkan penyelesaiannya. Pemimpin menggerakkan karyawan untuk memiliki jiwa kewirausahaan dengan mengganti segala kerugian yang dihasilkan apabila bersalah. Pemimpin menjadi penengah apabila terjadi konflik. Pemimpin memberikan solusi terhadap permasalahan yang terjadi. Menekankan kepada seluruh karyawan agar selalu aktif dalam mengemukakan pendapat, sehingga karyawan dapat lebih aktif dan inovatif tidak monoton dalam bekerja. Pemimpin juga mengadakan piknik bersama dan bercandagurau bersama karyawan, sehingga terciptan rasa kekeluargaan. Peran pemimpin sebagai *caretaker* memiliki kemampuan untuk membimbing dan mengarahkan bawahannya agar memiliki jiwa kewirausahaan dan dapat berpikir inovatif, sehingga tujuan perusahaan menjadi lebih mudah dicapai. Pemimpin juga memiliki kemampuan untuk memahami kondisi perusahaan dan mengendalikan dengan pendekatan yang berbeda.

4. Peran Coach

Peran *coach* dijalankan pemimpin dalam hubungan industrial ruang lingkup sikap atau perilaku satu dengan yang lain, menjaga keserasian dan pengupahan nampak pada kemampuannya untuk memberi masukan terhadap pekerjaan karyawan agar tidak melakukan kesalahan yang sama. Pemimpin juga bertukar pengalaman dengan karyawan dan membentuk karyawan untuk kreatif sesuai bakat dan kemampuan. Pemimpin menganggap karyawan sebagai teman kerja dan anggota keluarga. Membangun kepercayaan diantara karyawan. Pemimpin memberi dorongan bantuan dengan menginspirasi karyawan dalam menyelesaikan masalah. Pemimpin memberikan motivasi melalui bonus dan insentif dalam bekerja. Peran pemimpin sebagai *coach* memiliki kemampuan untuk memotivasi layaknya seorang pelatih. Pemimpin memberi inspirasi atau dorongan untuk membentuk dan mengarahkan kemampuan yang dimiliki organisasi untuk merealisasikan visi dan membangun kepercayaan di antara individu.

5. Peran Interpreter

Peran *interpreter* dijalankan pemimpin dalam hubungan industrial ruang lingkup masalah organisasi pekerja dan organisasi pengusaha nampak pada kemampuannya untuk menciptakan peluang kerjasama antara karyawan dengan perusahaan dan dikomunikasikan oleh pemimpin. *Update* informasi terus menerus juga dilakukan. Pemimpin memberi solusi terhadap permasalahan dan keluhan. Pemimpin mampu menafsirkan apa yang sedang dan akan terjadi seperti melihat potensi penjualan perak, sehingga perusahaan bertahan dilingkungan yang kompetitif.

Pemimpin mampu memperkirakan keuntungan perusahaan dan mendidik karyawan untuk melihat situasi dan kondisi perusahaan. pemimpin sebagai *interpreter* memiliki kemampuan untuk menafsirkan situasi dan kondisi yang sedang terjadi, baik di dalam maupun di luar organisasi, serta membantu memahami peristiwa dan tindakan organisasi yang harus dilakukan.

6. Peran *Nurturer*

Peran *nurturer* belum sepenuhnya dijalankan oleh pemimpin, pemimpin hanya menanyakan kondisi pekerjaan sesuai harapan atau tidak pada karyawannya. Apabila tidak sesuai harapan beliau langsung memberi teguran. Karyawan harus dapat menyelesaikan tugas mereka dengan baik dan pemimpin hanya mengetahui hasil akhirnya, karena petunjuk sudah diberikan kepada setiap karyawan dalam melakukan pekerjaan. Komunikasi intensif dan harapan juga dibangun oleh pemimpin dalam permasalahan dengan memberi perhatian kepada seluruh karyawan agar bekerja dengan baik. Hanya saja pemimpin tidak pernah membina karyawan secara khusus untuk menghadapi permasalahan yang terjadi dalam perusahaan, sehingga belum sepenuhnya menjalankan peran *nurturer*. Peran pemimpin sebagai *nurturer* memiliki kemampuan menjadi seorang *partner* atau rekan dalam mendampingi dan membentuk kemampuan untuk menghasilkan hasil yang diharapkan bagi organisasi dalam lingkungan atau situasi yang tidak dapat dikendalikan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada CV Borobudur Silver, dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Peran pemimpin CV Borobudur Silver memberi kontribusi dan dampak perusahaan untuk mewujudkan hubungan industrial yang harmonis.
2. Peran entrepreneurial leader sebagai director diwujudkan dengan adanya program jaminan sosial, penyelesaian keluhan-kesah, peraturan dan persyaratan kerja, serta keselamatan dan kesehatan kerja sembilan puluh persen (90%) karyawan telah mengikuti jaminan sosial dengan arahan pemimpin kepada karyawan. Selain itu, pemimpin dapat mengendalikan permasalahan internal perusahaan. Adanya petunjuk teknis yang dibuat untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif.
3. Peran entrepreneurial leader sebagai navigator diterapkan pada permasalahan organisasi pekerja, peraturan dan persyaratan kerja dan jam kerja. Adanya kemampuannya pemimpin untuk mengantisipasi tindakan di luar kendali dengan cara memberi teguran, peringatan satu, dua hingga pemutusan hubungan industrial.
4. Peran entrepreneurial leader sebagai caretaker diwujudkan pada kesediaan pemimpin dalam melakukan penyelesaian keluhan-kesah dan sikap dan perilaku satu dengan yang lain. Pemimpin dapat menyelesaikan keluhan-kesah dengan cara memanggil yang bersangkutan dan mengganti kerugian yang dihasilkan, sehingga memiliki jiwa kewirausahaan. Melalui bonus dan insentif dalam bekerja pemimpin memberikan motivasi.
5. Peran entrepreneurial leader sebagai coach terwujud dari kesediaan pemimpin untuk membina keserasian, sikap dan perilaku satu dengan yang lain dan pengupahan.

Pemimpin membentuk karyawan untuk kreatif dalam bekerja sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

6. Peran entrepreneurial leader sebagai interpreter diwujudkan pada organisasi pekerja dan organisasi pengusaha. Peluang kerjasama diciptakan antara karyawan dengan perusahaan dengan menupdate informasi untuk memberitahu kondisi apa yang sedang dan akan terjadi seperti melihat potensi penjualan perak.
7. Peran entrepreneurial leader sebagai nurturer tidak sepenuhnya dilakukan oleh pemimpin CV Borobudur Silver, karena pemimpin hanya menanyakan kondisi pekerjaan tanpa mengetahui apa yang sesungguhnya terjadi. Pemimpin juga tidak membina karyawan secara khusus untuk menghadapi permasalahan yang terjadi dalam perusahaan

DAFTAR PUSTAKA

- Arjanti, R. A. (2012). Kepemimpinan Perempuan dalam Organisasi. Retrieved September 16, 2013 from http://leadershipqb.com/index.php?option=com_content&task=view&id=7235&Itemid=30
- Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2008). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures* Fourth Editions. England: Pearson Hall.
- Basrowi, D. (2011). *Kewirausahaan Untuk Perguruan Tinggi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Better Work Indonesia. (2012). *Perselisihan Hubungan Industrial*. Retrieved September 17, 2013 from http://betterwork.org/in-labourguide/?page_id=738
- Bramantyo. (2013). *Puluhan Buruh di Karanganyar Gelar Demo Hapus Upah Buruh Murah*. Retrieved Oktober 2013, from <http://economy.okezone.com/read/2013/09/21/320/869769/puluhan-buruh-di-karanganyar-gelar-demo-hapus-upah-buruh-murah>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2008). *Business Research Methods: Tenth Edition*. New York: Mc Graw Hill.
- Coulter, M. (2003). *Entrepreneurship In Action: Second Edition*. United State of America: Pearson Hall.
- Geet, S. D., Deshpande, A. D., & Deshpande, A. A. (2009). *Human Resource Management*. Mumbai: Nirali Prakashan.
- Goossen, R. J., & Stevens, R. P. (2013). *Entrepreneurial Leadership: Finding Your Calling, Making a Difference*. United States of America: Green Press Initiative.
- Greenberg, D., Sweet, K. M., & Wilson, H. J. (2011). *The New Entrepreneurial Leader*. San Francisco: Barrett Koehler.
- Hormozi, A. M. (2004). *Becoming an Entrepreneur: How to Start a Small Business*. Retrieved September 25, 2013 from <http://search.proquest.com/docview/233230743/140BB3187926A15EE68/27?accountid=45762>
- Internasional Labour Organization. (2002). *Undang-undang No. 21/2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh*. Jakarta: Kantor Perburuhan Internasional.
- Irawanto, D. W. (2008). *Kepemimpinan Esensi dan Realitas*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Jacob, B. (2012). *What does it take to be an entrepreneur?* Retrieved September 25, 2013, from

- <http://search.proquest.com/docview/1321473662/140B3187926A15EE68/39?accountid=45762>
- Kementerian Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat. (2012). Undang-undang No 13 Tahun 2003. Retrieved Desember 7, 2013, from <http://www.menkesra.go.id/node/334>
- Daft, L. R. (2008). *The Leadership Experience*. USA: THOMSON.
- Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang atau Jasa Pemerintah. (2011). *Kualifikasi Usaha*. Retrieved September 30, 2013, from <http://www.konsultasi.lkpp.go.id/index.php?page=konsultasi&do=details&id=119>
- Mapunda, G. (2007). *Entrepreneurial Leadership and Indigenous Enterprise Development*. Retrieved September 29, 2013, from <http://search.proquest.com/docview/213642728/140CD45A2CF4CFFF7A/8?accountid=45762>
- Ma'ruf, M. (2010). *50 GREAT BUSINESS IDEAS*. Jakarta Selatan: Hikmah.
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2 ed.). Bandung: Alfabeta.
- Meryana, E. (2013). *Harapan Pengusaha Terhadap Dunia Ketenagakerjaan di Indonesia*. Retrieved September 18, 2013, from <http://swa.co.id/business-strategy/management/harapan-pengusaha-terhadap-dunia-ketenagakerjaan-di-indonesia>
- Moleong, L. (2010). *Metodologi penelitian keahliatan: Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Kuncoro Mudrajat, P. (2009). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi Edisi 3*. Jakarta: Erlangga.
- Nazir, M. (2005). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2008). *Managing Organization Change*. Singapore: McGraw-Hill.
- Patterson, N., Mavin, S., & Turner, J. (2012). *Unsettling the gender binary: experiences of gender in entrepreneurial leadership and implications for HRD*. Retrieved September 20, 2013, from <http://search.proquest.com/docview/1124712598/140FDC7455316F077EF/1?accountid=45762>
- Peetz, D. (2012). *Does Industrial Relations Policy Affect Productivity?* Retrieved September 2013, 28, from <http://search.proquest.com/docview/1317806508/140C84824AD185EC67B/11?accountid=45762>
- Purhantara, W. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Randhawa, G. (2007). *Human Resource Management*. New Delhi: Atlantic.
- Sagita, S. (2008). *Filigri Indonesia: Perhiasan Kontemporer dengan Teknik Tradisional*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sedarmayanti, & Hidayat, S. (2011). *Metodologi Penelitian*. Bandung: Mandar Maju.
- Simanjuntak, H. (2012). *Seorang Leader Adalah Pemimpin Yang Bisa Memotivasi, Membesarkan Hati Anak*. Retrieved September 25, 2013, from <http://www.youngontop.com/index.php/quotes/seorang-leader-adalah-pemimpin-yang-bisa-memotivasi-membesarkan-hati-anak-6imvjmgw>
- Simanjuntak, P. J. (2002). *Undang-undang Serikat Pekerja/Serikat Buruh*. Jakarta: Kantor Perburuhan Internasional.
- Singh, B. D. (2008). *Industrial Relations: Emerging Paradigms 2nd Edition*. New Delhi: Excel Book.
- Sinha, P., Sinha, I. B., & shekhar, S. P. (2009). *Industrial Relations, Trade Unions, and Labour Legislation*. New Delhi: Pearson Education.
- Sirait, J. T. (2012). *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Grasindo.
- Soegoto, D. I. (2010). *Entrepreneurship: menjadi Pebisnis Ulung*. Jakarta: PT Alex Media Komptindo Kompas Gramedia.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. (2006). *Quantum Leadership*. Retrieved September 25, 2013, from <http://www.jakartaconsulting.com/art-09-07.htm>
- Tanko, M., & Andow, A. H. (2011). *The Impact of Entrepreneurial Skills Development Programmes on the Performance of Women Entrepreneurs in Kaduna State, Nigeria*. Retrieved September 28, 2013, from <http://search.proquest.com/docview/1095344710/140C85798E8535D58FD/1?accountid=45762>
- Waringin, T. D. (2012). *Leader atau Manager kah Anda?* Retrieved September 25, 2013, from <http://www.tdwclub.com/showthread.php?523-Leader-atau-Manager-kah-Anda>
- Wibisono, L. (2006). *Estee Lauder wanita di takhta kecantikan*. In *Di Balik Sukses Pebisnis* (p. 172). Jakarta: PT Intisari Mediatam